

Tuulia Isiguzo

# Suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan

## Ongelmat ja haasteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2011

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Isiguzo Tuulia Suomalaisyritysten etabloituminen Intiaan. Ongelmat ja haasteet 30 sivua + 1 liite Maaliskuu 2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja	Lehtori Elisabeth Schauman
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä ongelmia, joita suomalaisyritykset kohtavat sijoittautuessaan Intian markkinoille. Lisäksi tarkoituksena oli käsitellä niiden ratkaisuja. Työn tarkoituksena oli kiinnittää huomio merkittävimpiin haasteisiin, joita suomalaisyritys kohtaa etabloituessaan täysin kotimaan markkinoista eroaville Intian markkinoille. Tutkimusaihe oli tärkeä, sillä Intia on houkutteleva sijoituskohde suomalaisille yrityksille talouskasvunsa, kasvavan markkinapotentiaalinsa ja ostovoimansa ansiosta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimustieto kerättiin kirja- ja internetlähteiden lisäksi teemahaastattelujen avulla kahdelta asiantuntijalta, jotka ovat työskennelleet Intiassa suomalaisessa yrityksessä. Tutkimustulokset osoittivat, että suurimpia haasteita ovat byrokratia, lainsäädäntö, korruptio, työvoima sekä suhdeverkosto.</p> <p>Haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi opinnäytetyön tekijä suositteli, että suomalaisyritysten tulisi panostaa aikaa ja vaivaa suhdeverkoston luomiseen sekä tutustua intialaiseen liiketoimintaympäristöön huolellisesti. Suomalaisyritysten kannattaisi käyttää paikallisten asiantuntijoiden apua joutuessaan tekemisiin byrokratian kanssa ja laatia sopimukset huolellisesti välttääkseen riitatilanteissa oikeuteen menemistä. Menestyäkseen Intiassa suomalaisyritysten ei ole välttämätöntä harjoittaa korruptiota, sillä se on yleisempää paikallisten toimijoiden keskuudessa.</p>	
Avainsanat	etabloituminen, byrokratia, lainsäädäntö, korruptio, työvoima, suhdeverkosto

Author Title  Number of Pages Date	Tuulia Isiguzo Problems and challenges Finnish companies face when establishing in India 30 pages + 1 appendix March 2011
Degree	Bachelor of business administration
Degree Programme	Business administration
Specialisation option	International business
Instructor	Elisabeth Schauman, Lecturer
<p>The purpose of this study was to discuss the problems and challenges Finnish companies face when establishing in India. As the Indian market is totally different from the Finnish market, the thesis attempted to discover conclusions as to how to deal with various problems. The thesis topic was important because Finnish companies find India a very attractive target market for direct investment, as it is a growing economy, the market potential and purchasing power look promising.</p> <p>A Qualitative research methodology was utilized in this thesis work. The research data consisted of theme interviews of two experts, who worked for the Finnish company operating in India, textbooks and internet sources. The results of the research discovered the most significant challenges, which were bureaucracy, legislation, corruption, labor and network building.</p> <p>In order to overcome the major challenges, the author recommended that Finnish companies would invest time and effort in building relationships with local partners and officials and study the Indian business environment carefully. Finnish companies should use local expertise to deal with bureaucracy and avoid court cases by formulating contracts with care. Finnish companies don't have to practice corruption as it is more common among local companies. Therefore it is possible for a company to form stable business customs.</p>	
Keywords	establish, bureaucracy, legislation, corruption, labor, network of relationship

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihe ja aiheen merkitys	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.3	Rakenne ja rajaukset	2
1.4	Menetelmät ja metodologia	2
2	Intia markkina-alueena	3
2.1	Talouskehitys ja liiketoimintaympäristö	3
2.2	Maksuvalmius ja lainansaanti	4
2.3	Talouden rakenne ja tärkeimmät alat ja tuotteet	5
2.4	Intian liiketoiminta-alueet ja alueen valinnan merkitys	6
2.5	Intia ja WTO	7
2.6	Lainsäädännöllinen toimintaympäristö	8
2.6.1	Lainsäädäntö ja rajoitukset	8
2.6.2	Verotus	9
2.6.3	Tullijärjestelmä	10
2.6.4	Sopimukset	10
3	Intian markkinoille etabloitumisen haasteet	11
3.1	Byrokratia	11
3.2	Korruptio	12
3.3	Heikko infrastruktuuri	13
3.4	Kilpailuun liittyvät riskit	14
3.4.1	Kilpailutilanne	14
3.4.2	Tuotekopiointi ja aineettomien oikeuksien suojaaminen	15
4	Intiaan etabloituminen käytännössä	16
4.1	Sopivin yritysmuoto	16
4.2	Kumppanin löytäminen	17
4.3	Henkilösuhteet	18
4.4	Yrityskuvan rakentaminen	19
4.5	Työmarkkinat	20
4.5.1	Työvoiman saatavuus ja rekrytointi	21

4.5.2	Työvoiman motivointi ja kulttuurierot	22
5	Tutkimus	23
5.1	Menetelmät ja tiedon keruu	23
5.2	Tulokset	24
6	Tutkimustulosten arviointi	27
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	27
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja suositukset	28
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihe ja aiheen merkitys

Opinnäytetyö käsittelee ongelmia, joita suomalaisyritykset kohtaavat etabloituessaan Intian markkinoille. Lisäksi tarkoituksena oli käsitellä niiden ratkaisuja. Intia on talouskasvunsa, kasvavan markkinapotentiaalinsa ja ostovoimansa ansiosta erittäin houkutteleva sijoituskohde suomalaisille yrityksille. Opinnäytetyön aihe on siksi hyvin ajankohtainen.

Opinnäytetyössä on tutkittu Intiaa markkina-alueena ja pyritty selvittämään sen tarjoamia mahdollisuuksia ja syitä, joiden vuoksi Intiaa kannattaa harkita kansainvälistymisen kohdemaaksi. Intia on länsimaissa kuitenkin vielä kohtuullisen tuntematon liiketoimintaympäristö, mikä altistaa epäonnistumisille. Opinnäytetyön tarkoitus on tehdä Intiaa tutummaksi suomalaisyrityksille. Se ei tarjoa valmiita ratkaisuja tai liiketoimintastrategiaa, mutta se pyrkii kiinnittämään huomioon niihin asioihin, joihin suomalaisyritysten tulisi varautua ja valmistautua etabloituessaan Intiaan.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyö on tarkoitettu apuvälineeksi Suomessa jo toimiville yrityksille, joiden liiketoiminta on kehittynyt niin menestyksekkääksi, että kansainvälistyminen on tullut ajankohtaiseksi. Opinnäytetyö ei tarjoa ratkaisua liiketoimintastrategian kehittämiseen Intiassa, vaan sen tarkoituksena on kiinnittää huomio merkittävimpiin ongelmiin, joita suomalaisyritys yleensä kohtaa etabloituessaan täysin kotimaan markkinoista eroaville Intian markkinoille.

Suurimpia ongelmia ovat raskas byrokratia, erilainen lainsäädäntö ja sen erilaiset toteutusasteet, tuotekopiointi, korruptio ja heikko infrastruktuuri. Opinnäytetyössä on tarkasteltu lisäksi sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole varsinaisesti ongelmia mutta joiden merkitys on erittäin suuri yrityksen menestykselliseen etabloitumiseen. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa yritysmuodon ja sijainnin valinta, sopimusten teko, rekrytointi ja suhdeverkoston rakentaminen.

### 1.3 Rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyö koostuu yleiskatsauksesta Intian taloustilanteeseen ja infrastruktuuriin. Se käsittelee merkittävimpiä haasteita ja ongelmia, joita Intiassa jo toimivat suomalaisyritykset ovat kohdanneet. Näitä ovat kehitysmaissa yleisesti esiintyvät korruptio, raskas byrokratia, heikko infrastruktuuri sekä tuotekopiointi. Se käsittelee myös Intian liiketoimintaympäristössä menestymisen kannalta keskeisiä asioita, kuten yrityskuvan rakentamista, henkilösuhteita sekä rekrytointia ja työvoiman motivointia. Opinnäytetyö kiinnittää huomiota lisäksi lainsäädäntöön ja rajoituksiin.

Etabloitumisprosessi vaihtelee sen mukaan, minkä alan yrityksestä ja millaisesta tuotteesta on kyse. Tässä opinnäytetyössä ei ole kuitenkaan tarkasteltu edellä mainittua erityisesti minkään yrityksen tai tuotteen näkökulmasta, vaan työ kertoo yleisesti tärkeimmistä ongelmista, joita lähes jokainen ulkomaalainen yritys Intiassa kohtaa. Nämä ongelmat ovat niin merkittävä osa lähes jokaisen yrityksen toimimista Intiassa, että tässä yhteydessä ei ole tarvetta eritellä tiettyjen toimialojen ongelmia erikseen. Intian markkinoille lähdettäessä on tärkeää tuntea kohdemarkkinat hyvin, jotta voidaan varmistua tuotteen sopivuudesta ja päättää markkinointistrategiasta. Näitä aiheita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä näistä aiheista on saatavilla muutenkin paljon tietoa. Esimerkiksi Finpro julkaisee säännöllisesti päivitetyn Intia-maaraportin, jossa on hyvin kattava selvitys niistä aloista, joiden tuotteille on kysyntää.

### 1.4 Menetelmät ja metodologia

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen empiirinen tutkimus. Tutkimuksen kohteena ovat olleet Intiassa toimivat suomalaisyritykset. Tietolähteinä on käytetty Intian liiketoimintaympäristöä käsittelevää kirjallisuutta ja kahden suomalaisyrityksen asiantuntijoiden haastatteluita.

Haastattelut on toteutettu puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina, joissa haastattelut ovat kohdennetut tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelut lähtevät oletuksesta, että kaikkia haastateltavan kokemuksia voidaan tulkita tällä menetelmällä.

Teemahaastatteluissa haastateltavien omat tulkinnat korostuvat. Teemahaastattelun aihe oli kaikille haastateltaville sama, mutta vastausmuoto oli vapaa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 135–137.)

## **2 Intia markkina-alueena**

### **2.1 Talouskehitys ja liiketoimintaympäristö**

Intia on houkutteleva sijoituskohde suomalaisille yrityksille talouskasvunsa, kasvavan markkinapotentiaalinsa ja ostovoimansa ansiosta. Intia on maailman toiseksi nopeimmin kasvava talous Kiinan jälkeen. Maan talous on kasvanut 2000-luvulla keskimäärin 9 %:n vuosivauhtia. Vuonna 2009 Intian bruttokansantuote kasvoi 7,4 %. Intia sijoitui Yhdistyneiden kansakuntien kauppa- ja kehitysjärjestö UNCTAD:n investointikyselyssä toiseksi houkuttelevimmaksi investointimaaksi Kiinan jälkeen. Intia on 1990-luvulla uudistanut lainsäädäntöään ja vapauttanut markkinoitaan laajemmin myös ulkomaisille yrityksille. Intiassa on huomattavan suuri markkinapotentiaali sen suuren väestön myötä, vaikkakin enemmistö intialaisista elää edelleen köyhyydessä. Länsimaisia yrityksiä houkuttelee Intiaan myös maan alhainen kustannustaso, joka tosin kohoo talouskasvun myötä jatkuvasti. Yksi Intian virallisista kielistä on englantia, mikä helpottaa suomalaisyritysten etabloitumista maahan. (Finpro 2010.)

Intia on myös ollut pitkään demokraattinen valtio, mikä pienentää poliittista riskiä. Toisaalta maan talous on kasvanut nopeammin kuin sen lainsäädäntö. Lainsäädäntöön liittyviä päätöksiä ei voi kuitenkaan nopeuttaa merkittävästi maassa vallitsevan demokratian vuoksi. Poliittisia riskejä luovat myös maassa vaikuttavat uskonnolliset ryhmät, kuten muslimit ja hindut, ja etenkin niiden väliset jännitteet. (Korhonen 2008, 38–39.)

Riskejä lisääviä tekijöitä ovat päätösten hidas toimeenpano, sääntelyn ongelmat sekä jäykät työmarkkinat. Liiketoimintaa vaikeuttaa maan heikko infrastruktuuri. Monissa paikoissa on puutetta puhtaasta vedestä, sähköstä sekä kattavasta tieverkostosta, vaikka talouskasvun myötä maan energiankulutus on kohonnut huomasti. Haasteena on myös se, että suuri osa väestöstä on edelleen kouluttamatonta, vaikka Intiassa koulutuksen taso onkin korkea verrattuna muihin kehitysmaihin. (Välinoro & Sääksvuori 2007.)



Intia on maailman seitsemänneksi suurin maa pinta-alaltaan ja väestömäärältään toiseksi suurin. Vuonna 2010 Intiassa arvioitiin olevan noin 1,2 miljardia asukasta ja noin 200 - 300 miljoonan suuruinen keskiluokka. Intiassa on useita suurkaupunkeja, mutta 70 % väestöstä asuu kuitenkin maaseudulla. Intiassa kuilu varakkaiden ja köyhien ihmisten välillä on erittäin suuri, ja enemmistö maan köyhimmästä väestöstä asuu maaseudulla. Intian talous koostuu perinteisistä elinkeinoista, kuten maanviljelystä ja käsityöläisyydestä, sekä nykyaikaisesta tietoteollisuudesta ja palveluista. Intia eroaa muista kehitysmaista siinä, että sen bruttokansantuotteesta jo noin 40 % muodostuu palveluista, kun taas maatalouden merkitys vähitellen pienenee. Intian bruttokansantuote on kasvanut kiihtyvällä vauhdilla etenkin 2000-luvulla. Kasvu on johtunut kotimaisen kulutuksen ja palvelusektorin vahvistumisesta. (Korhonen 2008, 7–8; Finpro 2010.)

## 2.2 Maksuvalmius ja lainansaanti

Maailmanpankin vertailun mukaan Intian toimintaympäristössä vahvin alue on investoijan tai omistajan suoja. Omistajan suojan mittarina käytetään lähinnä tiedon saatavuutta yrityksen johdon ja omistajien välisissä oikeustapauksissa. Maan rahoitussektorin uudistusten myötä lainansaanti on helpottunut. Finnveran maksuvalmiusluokituksessa Intia sijoittuu kohtuullisen hyvin maaluokkaan 3/7. Maksuvalmiusluokitukseen vaikuttavat maan valuuttavarannon suuruus sekä maksuliikenteen katkeamisen todennäköisyys. (Finnvera 2010.)

Maailmanpankin vertailussa Intia sijoittuu ulkomaankaupan sujuvuudessa keskiarvon tietämille. Intian sijoitus on parantunut aiemmista vuosista, mikä kertoo uudistuksista. Intiassa tuontiin ja vientiin liittyvän dokumentaation määrää on vähennetty ja prosesseihin kulunut aika on vähentynyt puoleen aiemmasta. (Finnvera 2010.)

### 2.3 Talouden rakenne ja tärkeimmät alat ja tuotteet

Intia on hyvin riippuvainen maataloussektoristaan, vaikka sen merkitys onkin viime vuosina vähentynyt. Maatalous muodostaa noin viidenneksen Intian bruttokansantuotteesta, ja maalla onkin lähes omavarainen asema elintarviketuotannossa. Teollisuuden asema on vahvistunut Intiassa tuotantolaitosten nykyaikaistumisen myötä. Teollisuustuotanto, rakennussektori ja kemianteollisuus muodostavat neljänneksen maan bruttokansantuotteesta. Teollisuustuotannon uskotaan edelleen kasvattavan osuuttaan Intian bruttokansantuotteesta. Tekstiilituotanto, terästeollisuus ja informaatioteknologia ovat niin ikään nopeasti kasvavia aloja. Palvelualalla erityisesti kauppa-, hotelli-, kuljetus- ja telekommunikaatioalat kasvavat nopeasti. Rahoitus- ja pankkialojen kasvua on edistänyt maan alhainen korkotaso. (Finpro 2010; Korhonen 2008, 11.)

Intian suurin tuontituoteryhmä vuosina 2008 ja 2009 olivat öljytuotteet, ja Intia onkin erittäin riippuvainen polttoaineiden tuonnista. Kasvavan teollisuuden tarpeisiin Intiaan tuodaan myös korkean teknologian laitteita, koneita, paperia, muovia, kemikaaleja sekä muita raaka-aineita. Elintarvikkeiden tuontia on rajoitettu tuontitullein oman maatalouden suojelemiseksi. Vaikka Intia tuottaa paljon palveluita, sinne myös tuodaan niitä ulkomailta. Vuonna 2007 palveluiden osuus Intian tuonnista oli 36 %. Intiaan tuoduista palveluista suurin osa on kuljetus- ja matkailupalveluita. (Finpro 2010; Korhonen 2008, 25, 28.)

Metallien perusteollisuuden, etenkin raudan, nikkelin ja teräksen, viennin määrä Suomesta Intiaan kasvoi vuonna 2009. Suomesta viedään Intiaan myös sähkökoneita, ja -laitteita sekä puhelinlaitteiden osia. Matkapuhelimia viedään Intiaan lähinnä suomalaisyritysten omistamilta tehtailta muualla Aasiassa. Myös metsäteollisuustuotteita, kuten paperia, pahvia ja paperimassaa, viedään Intiaan. (Korhonen 2008, 29–31; Tullihallitus.)

Intiassa valtiolla on monopoliasema joillakin aloilla, kuten rautateillä ja vakuutusallalla. Ulkomaiset investoinnit vakuutusallalle on sallittu vain, jos ulkomainen omistusosuus on korkeintaan 26 %. Ulkomaiseen investointiin on myös haettava lisenssi. Myös monet muut alat ovat säänneltyjä. (Korhonen 2008, 42.)

## 2.4 Intian liiketoiminta-alueet ja alueen valinnan merkitys

Intia ei ole heterogeeninen markkina-alue, vaan maan sisällä on useita toisistaan poikkeavia alueita, joista jokainen on vallattava erikseen. Intia koostuu Delhin pääkaupunkialueesta, 28 osavaltiosta ja 6 liittovaltiosta. Länsimaiselle yritykselle on haastavaa valita osavaltio, johon perustaa liiketoimintonsa, koska ne eroavat toisistaan huomattavasti lainsäädännöltään, kieleltään ja kulttuuriltaan. (Korhonen 2008, 74–76.)

Intiassa alueelliset erot ovat suuria. Intiaa voisikin verrata maanosaan, jossa sen eri osavaltiot ovat erillisiä maita, sillä Intian osavaltioissa vallitsee hyvin erilaisia toimintaympäristöjä niin kieleltään, kulttuuriltaan, historialtaan kuin lainsäädännöltään ja lakien tulkinnaltaan. Myös liikkumiselle osavaltioiden välillä on luotu esteitä ja rajoituksia. Eri osavaltioiden välillä liikkuvasta tavarasta joutuu esimerkiksi maksamaan tullimaksuja ja veroja. Toisaalta erilaiset säädökset hankaloittavat yritysten maksuliikennettä. Intiassa lasku pitää lähettää samasta osavaltioista, jossa asiakas on kirjoilla. Intiassa ei siis ole mahdollista ylläpitää yhtä keskitettyä toimistoa, jos yritys haluaa toimia useissa eri osavaltioissa. Käytännössä yrityksellä tulisi olla toimipiste jokaisessa sellaisessa osavaltiossa, jossa se haluaa käydä kauppaa. Suomalaiset yritykset ovat keskittyneet lähinnä Etelä- ja Keski-Intiaan, sillä näillä alueilla on edistyksellisiä osavaltioita, jonka myötä liiketoimintakin on helpompaa. (Korhonen 2008, 74–76.)

UNCTAD:n raportin mukaan erityistalousalueilla on pyritty edistämään ulkomaalaisten yritysten etabloitumista erilaisilla toimenpiteillä. Intian viranomaiset ovat pyrkineet kehittämään esimerkiksi sähköistä asiointia tai ainakin yksinkertaistamaan fyysistä virastoissa asiointia. Intiassa on satoja erityistalousalueita, muun muassa Chennain, Mumbain ja Delhin läheisyydessä. Yrityksille, jotka sijaitsevat näillä alueilla tarjotaan toimiva sähkön- ja vedenjakelu, hyväkuntoiset tiet sekä nopeutettu asioiden viranomaiskäsittely. Ulkomaisille yrityksille tarjotaan myös 15 vuoden vapautusta välittömistä veroista sekä tuontitulleista. (Korhonen 2008, 44–45.)

Näillä erityisalueilla saatavilla oleva kehittynyt infrastruktuuri on merkittävä etu, koska muualla Intiassa juuri heikko infrastruktuuri on ollut kehityksen esteenä. Intian hallitus on investoinut lentoliikenteeseen ja tieverkostoon sekä yksityistänyt osan satamista ja teistä. Intiassa on kehitetty myös tietoliikenneverkkoa. Sähköntuotanto on edelleen

puutteellinen. Intiassa otetaan arvioiden mukaan yli puolet sähköstä käyttöön laittomasti. (Korhonen 2008, 45.)

## 2.5 Intia ja WTO

Intia on yksi WTO:n (Maailman kauppajärjestö) perustajajäsenistä. Jäsenyys vahvistaa Intian ja globaalin kaupan vakautta ja ennustettavuutta. Suomalaisyrittäjien näkökulmasta on eduksi, että Intia on sitoutunut noudattamaan suosituimmuusperiaatetta, joten se ei voi suosia kotimaisia yrityksiä, mutta ei myöskään mitään kauppakumppanimaitaan, vaan sen on annettava samat erityisoikeudet kaikille WTO:n jäsenmaille. Intia on ollut globaaleissa neuvotteluissa johtava kehitysmaa. Se on esimerkiksi toiminut aktiivisesti polkumyyntiä vastaan. Toisaalta Intia ei ole halunnut neuvotella ympäristö- ja työvoimapolitiikasta. Intiaa on myös vaadittu helpottamaan ulkomaisten teollisuustuotteiden tarjoajien pääsyä markkinoilleen. Intian hallitus on pyrkinyt vapauttamaan ulkomaankauppaansa erilaisin sopimuksin. (Välinoro 2007; Norvanto 2010; Korhonen 2008, 39, Mattoo 2003, 13–15, 71.)

Huolimatta siitä, että Intia on pyrkinyt vapauttamaan ulkomaankauppaansa, sillä on silti edelleen välineitä kaupan rajoittamiseen. Intian maataloustuotteet ovat kehittyneiden maiden tasolla, eli noin 30–40 %. Joillakin sektoreilla kotimaisten tuotteiden hintoja pidetään tarkoituksella alhaisina, jotta voitaisiin estää ulkomaisten kilpailijoiden markkinoille tulo. Intiassa on myös erinäisiä rajoituksia ulkomaisen vähittäiskaupan investoinneille. Tukkukaupassa ulkomaiset investoinnit ovat täysin sallittuja, mutta yksittäistä merkkituotevalikoimaa tarjoaville liikkeille sallitaan 51 % ulkomaisia investointeja. Franchising toiminta on sallittu vain suurille toimijoille. Intian hallitus pyrkii tulevaisuudessa vapauttamaan vähittäiskaupan markkinoita, mutta esteeksi saattaa kuitenkin muodostua ammattiyhdistysten ja kommunistipuolueen vastustus. (Korhonen 2008, 43; Mattoo 2003, 13–15, 71.)

## 2.6 Lainsäädännöllinen toimintaympäristö

### 2.6.1 Lainsäädäntö ja rajoitukset

Intian lainsäädäntö on monimutkaista, ja sen toimeenpano vaihtelee eri osavaltioissa. Uudistukset lainsäädännössä ovat usein erittäin hitaita. Intiassa vaikuttaa erittäin laajasti korruptio. Intialaisista 65 % kokee lahjonnan olevan normaali osa kanssakäymistä viranomaisten kanssa ja he myös maksavat lahjuksia tai käyttävät henkilösuhteita viranomaisten kanssa asioidessaan. Väestöstä 79 % mieltää korruption kuuluvan osaksi liiketoimintaa ja poliittista elämää. (Korhonen 2008, 48.)

Intiassa vallitsee vanha ja jäykkä lainsäädäntö, jota on vaikea muokata nykypäivään sopivaksi. Ongelmallisia ovat myös jatkuvat muutokset lainsäädännössä. Esimerkiksi vaihteleva verolainsäädäntö on jopa vaikuttanut suomalaisyritysten investointipäätöksiin. Intiassa oikeuslaitos on ylikuormittunut ja etenkin aineettomien oikeuksien suojaamisessa esiintyy vakavia puutteita. (Korhonen 2008, 50, 55, 76.)

Intiassa ulkomaalaisten asianajajien käyttö on rajoitettua ja kansainväliset lakitoimistot eivät edes pääse etabloitumaan Intian markkinoille. Ulkomaalaiset lakimiehet voivat toki toimia Intiassa neuvonantajina, mutta he eivät voi edustaa asiakasta oikeudessa tai allekirjoittaa juridisia asiakirjoja. Säädösten soveltaminen vaihtelee eri osavaltioissa. Useat kansainväliset yhtiöt vaativatkin riitatilanteissa yleensä kansainvälistä välimiesmenettelyä. Maailmanpankin vertailun mukaan Intiassa sopimusten täytäntöönpano on erittäin kehnoa juuri oikeuslaitoksen hitauden ja ylikuormittuneisuuden vuoksi. Tämä aiheuttaa ongelmia, sillä jotkut asiat saattavat ehtiä vanhentumaan ennen kuin ne ehtivät tuomioistuimeen asti. Joskus riidan osapuolet voivat myös pyrkiä lahjomaan oikeuslaitosta asian käsittelyn pitkittämiseksi, jotta asia ehtisi vanhentua. Verrattuna muihin kehitysmaihiin, Intian oikeuslaitosta pidetään kuitenkin puolueettomana ja oikeudenmukaisena sen hitaudesta huolimatta. (Korhonen 2008, 50, 55, 76; Välinoro 2007.)

Suomalaisyritykset pitävät kuitenkin parhaana välttää asioiden viemistä oikeuteen. Usein päästään tyydyttävämpään lopputulokseen, jos asioista pystytään sopimaan osapuolten kesken. Vaikka asia vietäisiinkin oikeuteen asti, ei lopputulos ole välttämättä

toivotun kaltainen. Intiassa esimerkiksi vahingonkorvaussummat saattavat olla todella suuria verrattuna korvattavan hyödykkeen arvoon. (Korhonen 2008, 76.)

Liikekumppanit voivat varautua riitatilanteisiin valmistelemalla etukäteen sopimuksen, joka määrittelee miten toimitaan riitatilanteen syntyessä, jotta ei tarvitsisi turvautua oikeuslaitokseen. Suomalaisyrityksen valitessa sopivinta etabloitumisosavaltiota, sen kannattaa perehtyä Intian lainsäädäntöön eri osavaltioissa, ja huomioida valinnassaan omalle toimialalle suotuisimman lainsäädännön valtiot. Tullien, verojen ja lainkohtien muutosten seuraaminen helpottaa selviytymään monimutkaisesta lainsäädännöstä. On myös suositeltavaa palkata avuksi paikallisia lakimiehiä. (Korhonen 2008, 102.)

## 2.6.2 Verotus

Intiassa on yhdenmukaistettu verotusjärjestelmää ja verotusta on kevennetty. Veronkiertomahdollisuuksia on vähennetty lainsäädäntö- ja verotuskäytäntöjä yksinkertaistamalla. Vuonna 1994 Intia siirtyi yhtenäiseen arvonlisäverojärjestelmään ja suurin osa osavaltioista on ottanut sen käyttöön. Osavaltioissa, joissa järjestelmä on käytössä, peritään hyödykkeistä joko 4 tai 25 % arvonlisäveroa. Arvonlisäveroa maksetaan, jos yrityksen liikevaihto ylittää 9 200 € vuodessa. (Korhonen 2008, 50–52.)

Veronkanto on kuitenkin edelleen tehotonta. Etenkin palvelujen verotus on heikkoa, vaikka Intian BKT:stä yli puolet muodostuu palveluiden tuotannosta. Ongelmana on, että Intian verojärjestelmä on monimutkainen lukuisten verovapauksien ja -vähennysten vuoksi. Myös lainsäädännön ja verojärjestelmän valvonta on heikkoa, mikä saattaa mahdollistaa veronkierron. Yhtiöverojärjestelmässä yhtiöt jaetaan ulkomaisiin ja kotimaisiin. Jaottelu vaikuttaa verokantaan. Intiassa rekisteröidyt yritykset luokitellaan kotimaisiksi, vaikka ne olisivatkin ulkomaalaisomistuksessa, mutta kuitenkin vain tytäryhtiö ja yhteisyritys voidaan luokitella kotimaiseksi. Muut yritysmuodot ovat ulkomaisia. Kotimaisten yritysten yhteisöverokanta vuosina 2006 - 2007 oli 30, ja tähän summaan lisätään 10 %:n lisämaksu sekä koulutusmaksu, joka on 2 % maksettavan arvonlisäveron määrästä. Ulkomaiset yritykset maksavat yhtiöveroa 40 %, mutta lisämaksu on vain 2,5 %. Koulutusmaksua ulkomaiset yritykset maksavat 2 %. Kuitenkin erityistalousalueilla ja joillain toimialoilla on verovähennyksiä ja verovapaita jaksoja.

Muihin Aasian maihin verrattuna Intian veroprosentti on korkea, mutta kuitenkin lähes-tulkoon samalla tasolla Kiinan kanssa. (Korhonen 2008, 50–52.)

### 2.6.3 Tullijärjestelmä

Tullikertymä on Intialle merkittävä tulonlähde, mutta tullit ovat kuitenkin laskeneet huomattavasti viimeisten 17 vuoden aikana. Intian hallituksen tavoitteena on ollut laskea teollisuustuotteiden tullit ASEAN-maiden (Association of Southeast Asian nations) tasolle vuoteen 2009 mennessä. Monien tuontiryhmien tuontitullit ovat laskeneet huomattavasti. Intiassa tuontitullit ovat kuitenkin edelleen kansainvälistä tasoa korkeampia – etenkin maataloustuotteiden tullit ovat korkeat. Intia pyrkii suojelemaan tiettyjä toimialoja, kuten maataloutta, auto-, tekstiili- ja vaateteollisuutta, korkeiden tuontitullien avulla. (Korhonen 2008, 52, 77.)

Intian tullijärjestelmä on erittäin monimutkainen, mikä vaikeuttaa ulkomaankauppaa. Tullien soveltaminen käytäntöön vaihtelee paljon, mikä on hyvin tyypillistä kehitysmailla. Käytännössä sovellettavat tullit voivat myös muuttua moneen kertaan vuoden aikana. Lukuisten poikkeusten vuoksi Intian tullijärjestelmä onkin erittäin moniselitteinen. Suuret erot maatalous- ja muiden tuotteiden tulleissa sekä raaka-aineiden korkeat tullit vaikuttavat siten, että käsittelemättömien tuotteiden tullit ovat korkeampia kuin puolivalmisteiden. Erityisen selvästi tämä on nähtävissä ruoka-, juoma-, savuke-, tekstiili- ja nahkatuotteiden tulleissa. Intian tullijärjestelmää pidetään erittäin monimutkaisena. Tämä mahdollistaa monenlaiset väärinkäytökset. Intialaiset toimijat usein kiertävätkin tullisäädöksiä ilmoittamalla tullattavien tavaroiden määrän ja tullinimikkeen väärin. (Korhonen 2008, 52, 77.)

### 2.6.4 Sopimukset

Suomalaisyrityksille saattaa olla haasteellista ymmärtää intialaista sopimuskulttuuria. Intiassa arvostetaan kirjallista sopimusta kuten Suomessa ja osapuolet pääsevät yleensä yhteisymmärrykseen tavalla tai toisella. Intiassa pyritään laatimaan kirjallinen sopimus, koska suullisen sopimuksen olemassaolo on helppo kieltää. Sopimuksen laadintaprosessi saattaa olla myös hyvin raskas ja byrokraattinen. Toisaalta kirjallisia sopimuksia saatetaan pitää Intiassa lähinnä ohjeellisina sopimuksina joista on tarkoi-

tuskin vielä neuvotella lisää. Suomalaisia hämmentää usein se, että Intiassa sopimuksesta ei välttämättä pidetä kiinni, jos se ei ole toiselle sopijaosapuolelle edullista. Toisaalta taas intialaisesta näkökulmasta kyse ei ole sopimuksen rikkomisesta. Intialaisen mielestä jo allekirjoitettua kirjallista sopimustakin voidaan muuttaa loputtomiin tilanteen niin vaatiessa. Kyse on siis lähinnä sopimuksen päivittämisestä. (Korhonen 2008, 92 – 94.)

Intiassa olosuhteet muuttuvat niin usein ja ennalta arvaamattomasti, että siellä on syntynyt tarve tietynlaiseen joustavuuteen. Intia on niin monimuotoinen väestöltään ja kulttuuriltaan, että täysin pitävien ja joustamattomien sopimusten luominen olisi mahdottomuus. Hyvä ratkaisu Intiassa toimivien suomalaisyritysten sopimuskäytäntöön voisi olla se, että annetaan käytännön sopiminen paikallisen työntekijän tehtäväksi, kunhan hänelle tehdään selväksi, mitä kaikkea sopimukseen tulisi sisällyttää.

(Kobayashi 2004, 193–196; Korhonen 2008, 92–94.)

### **3 Intian markkinoille etabloitumisen haasteet**

#### **3.1 Byrokratia**

Intiassa liiketoimintaympäristö on edelleen melko säännelty. Haasteellista yritystoiminnan aloittamisessa on Intian raskas ja hidas byrokratia, jota kohdataan yleensä tullissa, pankeissa ja rahoituslaitoksissa sekä lupa- ja veroviranomaisten kanssa. Intiassa byrokratiaan saattaa kulua jopa neljä kertaa enemmän aikaa kuin Suomessa. Intiassa viranomaistoiminta on myös melko läpinäkymätöntä. Lisäksi lisähankaluutta aiheuttavat osavaltioiden väliset suuret erot. Tosin Intiassa on silti huomattavasti helpompaa aloittaa yritystoiminta verrattuna esimerkiksi Kiinaan tai Brasiliaan. (Korhonen 2008, 55, 78.)

Byrokratiaviidakossa auttavat paikalliset suhteet ja osaaminen, ja näiden turvin suomalaisyritysten on mahdollista hoitaa asioitaan maan tavalla. Suomalaisyritykset ovat myös pyrkineet rakentamaan henkilökohtaisia suhteita suoraan Intian viranomaisiin tai käyttämään hyväkseen paikallisten työntekijöidensä suhdeverkostoa. Raskaasta byrokratiasta selviää lisäksi varautumalla pitkiin käsittelyaikoihin. Suur-



yrittäjillä tilanne on siinä mielessä helpompi, että niiden on mahdollista neuvotella jonkinlainen poikkeusjärjestely viranomaisten kanssa, sillä suurilla yrityksillä on enemmän valtaa viranomaisiin nähden niiden aseman vuoksi. (Korhonen 2008, 55, 78.)

Byrokratia vaikuttaa myös kilpailuttamisprosesseihin julkisella sektorilla. Kilpailutusprosessit saattavat kestää jopa vuosia ja suosivat usein paikallisia toimijoita. Myös henkilö- ja sukulaisuussuhteet vaikuttavat tarjouskilpailun lopputulokseen. Suomalaisyrityksillä onkin paremmat mahdollisuudet pärjätä kilpailutuksissa Intiassa sertifioidulla tuotteella. Kilpailuun osallistuminen vaatii kuitenkin paljon resursseja, joten yleensä kilpailutuksissa menestyvät vain suuret yritykset. Suomalaisyritykset saavatkin usein nopeimmin tilauksia toimiessaan alihankkijana. (Korhonen 2008, 78, 80.)

### 3.2 Korruptio

Intia on kansainvälisten vertailujen mukaan melko korruptoitunut maa, tosin tilanne on parantunut 2000-luvulla. Intiassa korruptio on yleistä, kun halutaan jouduttaa omien asioiden hoitamista. Korruptiota esiintyy kuitenkin lähinnä paikallisten kesken. Korruptiota voi olla monenlaisia muunnoksia ja sitä voikin joskus olla vaikea tunnistaa. Yksi tyypillinen korruption muoto on se, että lupaviranomainen pyytää lisää rahaa jonkin asian käsittelyn nopeuttamiseksi. Lupaa myöntävä viranomainen saattaa esittää syitä, miksi käsittely kestää, mutta samalla vihjaa että käsittelyä voidaan nopeuttaa antamalla lisää rahaa. Suomalaisyritysten näkökulmasta tällainen pienimuotoinen korruptio saattaa olla hyväksyttävää, sillä pyydetty rahasummat eivät välttämättä ole kovin merkittäviä verrattuna sillä saatavaan hyötyyn. (Korhonen 2008, 80–81.)

Korruptiota esiintyy myös muun muassa tullissa ja julkisen sektorin tarjouskilpailuissa. Tullissa esimerkiksi saatetaan tarjota yritykselle mahdollisuutta pienempiin tullimaksuihin, jos yritys järjestää vastineeksi tulliviranomaisten lapsille koulutusta. Joskus voi olla vaikeaa erottaa korruption ja nepotismin raja. Esimerkiksi tarjouskilpailuissa intialaiset usein suosivat sukulaisiaan, mutta eivät itse miellä sitä korruptioksi. Toisaalta myöskään kaikki ”lahjonta” ei aina ole korruptiota. Kyseessä voi olla myös aivan tavallinen suhdetoiminta. (Korhonen 2008, 80–81.)

Suomalaisyritysten saattaa olla vaikeaa suhtautua korruption esiintymiseen. Korruptiosta kieltäytymisen seurauksena yritys saattaa menettää hyvät kaupat tai joutua jopa vaihtamaan yhteistyökumppania. Intiassa on kuitenkin mahdollista myös toimia läpinäkyvästi. Korruption välttämiseksi on tarpeellista luoda yritykselle yhtenäiset toimintaohjeet ja seurata tarkasti muun muassa yrityksen rahan käyttöä. Yhtenäiset toimintaohjeet auttavat henkilöstöä erottamaan tavallisen suhdetoiminnan korruptiosta. Henkilöstön kouluttamiseen tulisi myös panostaa. Yrityksen toimintaperiaatteiden luominen on haasteellista, mutta kuitenkin täysin mahdollista. (Korhonen 2008, 81.)

Korruptiosta kieltäytyminen saattaa vääristää kilpailuasetelmaa. Korruptioon myönteisesti suhtautuvat yritykset saavat epäreilun etulyöntiaseman, sillä niiden on mahdollista saada muun muassa parempaa ja nopeampaa viranomaispalvelua. Ne voivat myös lahjoa oikeuslaitosta, jotta se viivästyttäisi jonkin riita-asian käsittelyä niin kauan että asia ehtii vanheta. Korruptioon ei kuitenkaan ole pakko alistua. Korruptiosta kieltäytyminen hidastaa liiketoimintaa, ei kuitenkaan estä sitä. (Korhonen 2008, 81–82.)

### 3.3 Heikko infrastruktuuri

Intiassa infrastruktuuri on heikko, mutta erityistalousalueilla, joille länsimaiset yritykset yleensä hakeutuvat, on tilanne jonkin verran parempi. Intiassa tieverkosto on puutteellinen, mikä haittaa etenkin tuotantoyritysten toimintaa, sillä niiden toimintaan kuuluu myös tavaroiden kuljetus paikasta toiseen. Länsimaiset yritykset ovatkin hakeutuneet sellaisille alueille, joilla tieverkostot ovat paremmat. (Korhonen 2008, 84.)

Julkisen sektorin infrastruktuurihankkeet ovat myös liiketoimintamahdollisuus suomalaisfirmoille, sillä suomalaiset voivat osallistua muun muassa teiden ja puhelinverkkojen rakentamiseen. Informaatioteknologian ja ohjelmistoteollisuuden infrastruktuuri on sen sijaan paljon kehittyneempi, sillä alaa on tuettu veroeduin sekä koulutukseen panostamalla. Langaton verkko toimii koko Intiassa, eikä se ole niin riippuvainen sähkönjakelusta kuin lankaverkko. Tietoliikenneyhteydet toimivat Intiassa, joskin yrityksillä olisi suositeltavaa olla olemassa oma varajärjestelmä. (Korhonen 2008, 84.)

Intiassa on hyvin puutteellinen sähköjakeluverkosto. Sähkökatkoksia saattaa olla kymmeniä päivittäin. Tämän vuoksi oma generaattori on usein yrityksille välttämätön. Sellaisten yritysten, joiden toimialoilla häiriötön sähkönsaanti on tärkeää, kannattaa perustaa toimipisteensä niille alueille joilla sähköjakelu on varmempaa. Tällaisia alueita ovat muun muassa Ahmedabad ja Bangalore. (Korhonen 2008, 84.)

### 3.4 Kilpailuun liittyvät riskit

#### 3.4.1 Kilpailutilanne

Suomalaisnäkökulmasta vahvin asema Intiassa on raskaan teollisuuden ja korkean teknologian aloilla. Näillä sektoreilla suomalaiset ovat menestyneet Intiassa erityisen hyvin, sillä suomalaisten korkean osaamisen lisäksi intialaisista yrityksistä ei juuri ole kilpailijoiksi. Informaatioteknologian alalla ja yrityspalveluissa intialaiset tarjoavat kovemman vastuksen, sillä intialaisyrittäjillä on näillä sektoreilla osaamista, mutta länsimaisia yrityksiä halvempi hinta. Toisaalta intialaiset tuotteet eivät kuitenkaan yllä laadultaan suomalaisyritysten tuotteiden tasolle. Tilanne kuitenkin muuttuu koko ajan ja intialaisten tuotteiden laatu paranee. Intialaisten etuna on myös parempi suhdeverkosto julkiseen sektoriin sekä muihin kilpailijoihin verrattuna suomalaisiin toimijoihin. (Korhonen 2008, 90–91.)

Suomalaisyritysten kilpailijoita ovat myös muut länsimaiset Intiassa toimivat yritykset. Erityisesti palvelutoimialalla on useita kansainvälisiä toimijoita. Kireästä kilpailutilanteesta on kuitenkin myös hyötyä, sillä saman alan yritykset voivat toimia yhteistyössä kyseisen toimialan aseman parantamiseksi. Näin voidaan vaikuttaa esimerkiksi viranomaisten ja poliitikkojen päätöksentekoon. Intian markkinoilla on tärkeää sovittaa tuotteen laatu paikalliseen kysyntään. Intialaiset arvostavat merkkituotteita, mutta silti hinta on yleensä se ratkaisevampi tekijä ostopäätöksessä. Useat suomalaisyritykset ovatkin kehittäneet edullisia tuotteita nimenomaan Intian markkinoille. (Korhonen 2008, 90–91.)

### 3.4.2 Tuotekopiointi ja aineettomien oikeuksien suojaaminen

Intiassa toimittaessa on suositeltavaa toimia yhdessä paikallisen yhteistyökumppanin kanssa, mutta luotettavia partnereita voi olla vaikea löytää. Yhtenä riskinä toimittaessa Intiassa paikallisten kanssa on tuotekopiointi. Sen tähden suomalaisyritysten tulisi paneutua yhteistyökumppanin valintaan huolellisesti. Tuotekopiointi muodostaa Intiassa toimiville yrityksille suuren haasteen. Yhtenä ratkaisuna voi olla panostaminen nopeampaan tuotekehittelyyn ja tuotteiden uusiutumiseen. Tällöin tuotekopioinnin mahdollisuus pienenee. Joissakin tuotteissa taas käytetään niin kalliita komponentteja ja raaka-aineita, että näiden tuotteiden kopiointi on vaikeaa. (Korhonen 2008, 91.)

Immateriaalisten oikeuksien suojaa koskeva lainsäädäntö on Intiassa vasta kehitymässä. Sen vuoksi Intiassa esiintyykin paljon piratismia, etenkin ohjelmisto-, media- ja julkaisuliiketoiminnassa. Intia kuuluu useisiin kansainvälisiin immateriaalisuojaa sääteleviin järjestöihin, kuten WIPO (World Intellectual Property Organisation) sekä WTO (World Trade Organisation). WTO:n jäsenmaiden on sitouduttava TRIP-sopimukseen (Agreement of Related Aspects of Intellectual Property), jonka mukainen patenttilainsäädäntö sai lainvoiman Intiassa vuonna 2005. Tämä vaikutti erityisesti lääke- ja kemianteollisuuden tuotepatentteihin. Jäsenyyksistään huolimatta on aineettomien oikeuksien suojaus Intiassa kuitenkin edelleen heikko ja suojaamisessa on paljon parantamisen varaa. (Korhonen 2008, 53; Long 2000, 47–49, 51–52.)

Intiassa immateriaalioikeuksien suojaamisesta vastaa kotimaankaupassa poliisi ja ulkomaankaupassa poliisin lisäksi myös tullit. Intiassa on perustettu tekijänoikeuksien toimeenpanoneuvosto tekijänoikeusrikoksien ehkäisemiseksi. Intian hallitus on lisäksi tehostanut tiedotusta immateriaalioikeuksien merkityksestä. Poliisi on myös lisännyt yllätystarkastuksia. WTO:n mukaan yllätystarkastukset eivät kuitenkaan ole välttämättä riittävä keino rikosten ehkäisemiseksi. Ongelmana Intiassa on sen oikeuslaitoksen raskas tuomioistuinprosessi, minkä vuoksi vain harvat pidätykset johtavat tuomioihin ja rangaistuksiin, ja viranomaisten tietojenkäsittelyn tehottomuus. (Korhonen 2008, 53.)

## **4 Intiaan etabloituminen käytännössä**

### **4.1 Sopivin yritysmuoto**

Suurin osa suomalaisyrityksistä hoitaa liiketoimintojaan Intiassa myyntitoimiston kautta. Suomalaisten liiketoiminnot ovat lähinnä vientiä, mutta vuonna 2008 suomalaisyritykset työllistivät Intiassa jopa 11 000 henkilöä. Vuonna 2008 Intiassa sijaitsevien suomalaisyritysten liikevaihto oli yhteensä 2,7 miljardia euroa. Suurin osa Intiaan perustetuista suomalaisyrityksistä sijaitsee Intian taloudellisesti aktiivisimmilla alueilla, kuten Mumbaissa, Delhissä, Kalkutassa, Bangaloressa ja Chenaissa. (Korhonen 2008, 35.)

Intiassa on myös erinäisiä rajoituksia ulkomaisen vähittäiskaupan investoinneille. Tukkukaupassa ulkomaiset investoinnit ovat 100 % sallittuja, mutta yksittäistä merkki-tuotevalikoimaa tarjoaville liikkeille sallitaan 51 % ulkomaisia investointeja. Franchising-toiminta on sallittu vain suurille toimijoille. (Korhonen 2008, 43.)

Ulkomaisella toimijalla on Intiassa vain viisi vaihtoehtoista yritysmuotoa valittavanaan. Se voi perustaa Intiaan joko sivuliikkeen, edustuston, projektitoimiston, yhteisyrityksen tai tytäryrityksen. Ainoastaan yhteisyritystä ja tytäryhtiötä kohdellaan intialaisena yrityksenä. Muut luokitellaan ulkomaiseksi yritykseksi. (Korhonen 2008, 43–44.)

Tällä hetkellä ulkomaalaiset perustavat eniten edustustoja Intiaan. Niiden perustaminen edellyttää lupaa, joka käsitellään Intian keskuspankissa noin kolmessa viikossa ja myönnetään yleensä kolmelle ensimmäiselle vuodelle. Edustusto ei kuitenkaan voi harjoittaa voittoa tuottavaa liiketoimintaa. Sen tarkoituksena onkin lähinnä emoyhtiön edustaminen ja viennin tai tuonnin edistäminen. Sen tehtävänä voi toisaalta olla emoyhtiön ja paikallisten yhtiöiden teknisen tai taloudellisen yhteistyön edistäminen sekä viestintäkanavana toimiminen. (Korhonen 2008, 43–44.)

Ulkomaisena yrityksenä kohdellaan myös sivuliikettä, joka voi harjoittaa vientiä ja tuontia. Se voi tarjota ammatillisia tai konsultointipalveluja, tehdä tutkimustyötä, edistää teknistä tai taloudellista yhteistyötä, toimia emoyhtiön osto- tai myyntiedustajana,

tarjota IT- ja ohjelmistokehityspalveluja sekä teknistä tukea emoyhtiön tuotteille. Myös ulkomaan lento- tai laivaliikennöinti voi toimia sivuliikkeenä. (Korhonen 2008, 43–44.)

Projektitoimiston voi perustaa ulkomainen yritys, jolla on intialaisen yrityksen kanssa yhteishanke. Ulkomaalainen toimija voi perustaa Intiaan varsinaisen yrityksen joko tytäryhtiönä, joka on useimmiten täysin ulkomaalaisomistuksessa tai yhteisyrityksenä intialaisen kumppanin kanssa. Huomioitavaa on kuitenkin, että kaikilla toimialoilla tytäryhtiön sataprosenttinen ulkomaalaisomistus ei kuitenkaan ole mahdollinen. Omistukseen liittyviä rajoituksia on muun muassa maanpuolustukseen ja atomienergian tuotantoon liittyvillä aloilla, maatalous-, vähittäiskauppa-, pankki-, vakuutus-, telekommunikaatio- ja lentoliikennealalla. Intialaiseksi yritykseksi laskettavia yhteis- ja tytäryhtiöitä kohdellaan verotuksellisesti ja muun sääntelyn osalta samalla tavalla kuin paikallisiakin yrityksiä. Tytäryhtiön on usein vaikeaa lopettaa toiminta Intiassa. (Korhonen 2008, 43–44.)

## 4.2 Kumppanin löytäminen

Sopivan liikekumppanin löytäminen Intiassa voi olla suomalaisyritykselle erittäin haasteellista. Vielä parikymmentä vuotta sitten paikallinen kumppani oli välttämätön, sillä Intian lainsäädäntö ei sallinut sataprosenttisessa ulkomaalaisomistuksessa olevien yritysten etabloitumista maahan. Nykyään kuitenkin useimmilla aloilla myös täysin ulkomaalais-omisteiset yritykset ovat sallittuja. Sataprosenttisesti omistettu yritys voikin olla yhteisyritystä parempi vaihtoehto, sillä silloin yhtiön ei tarvitse luopua päätäntävallastaan. (Korhonen 2008, 48.)

Tilanteessa, jossa paikallinen kumppani on välttämätön, kannattaa paikallinen osapuoli ottaa vähemmistöosakkaaksi. Yhteistyö paikallisten yritysten kanssa on välttämätöntä ainakin jossain muodossa, vaikka se olisi vain asiakas- tai alihankintasuhteen muodossa. Paikallinen partneri on tarpeellinen silloin, jos esimerkiksi yhtiön omat resurssit eivät riitä tuotannon aloittamiseen Intiassa. Yhtiö saattaa saada paikallisen kumppanin myös yritysoston myötä. Luotettavan kumppanin löytäminen on yleensä joka tapauksessa vaikeaa. Toisaalta taas hyvämaineisen ja vakavaraisen yhtiön kumppaniksi on vaikea päästä. Hyvä keino suomalaisyrityksille onkin pyytää Finpron ja Suomen suur-  
lähetyksen arvovaltapalveluja. (Korhonen 2008, 48.)

Partneria voi etsiä myös kansainvälisten konsulttitoimistojen avulla. Konsulttitoimistot voivat selvittää intialaisyriyten taustoja ja luottotietoja. Monet intialaisyriyksistä ovat kuitenkin perheyriyksiä, joten niiden tilinpäätöstiedot eivät ole julkisia. Tällöin ainoa tietolähde on yritys itse, joten henkilösuhteiden merkitys korostuu. Myös alihankkija- ja asiakassuhteissa henkilösuhteet ovat tärkeässä asemassa, koska henkilösuhteiden avulla saa luotettavampaa tietoa yhtiön tilasta. Henkilösuhteet auttavat partnerin löytämisessä sekä kumppanuuden ylläpidossa. Suomalaisyriyten tulisi kuitenkin pyrkiä selvittämään etukäteen riskit ja vastuut mahdollisimman huolellisesti, sillä monet intialaiset liikemiehet osaavat vakuuttaa kuulijan taitavasti oman liiketoimintansa paremmuudesta. Oman haasteensa muodostaa lisäksi sopivilta vaikuttavien ehdokkaiden suuri tarjonta. (Korhonen 2008, 86.)

Sopivien alihankkijoiden löytäminen on helpompaa kuin varsinaisten yhtiökumppaneiden. Intialaiset yritykset osallistuvat usein kansainvälisille messuille. Suomalaisyriyksissä on yleensä myös paikallista henkilökuntaa, joka tuntee Intian ostomarkkinat hyvin. Ongelmana ovat kuitenkin olleet intialaisten tuotteiden laatuongelmat. Niihin on tosin pystytty vaikuttamaan huolellisen laaduntarkkailun ja yhteistyön avulla. Vaikka kehitystä on tapahtunut, ovat intialaiset tuotteet silti edelleenkin suomalaisia tuotteita heikkolaatuisempia. Toisaalta intialaistuotteiden heikkohkoa laatua kompensoi niiden halpa hinta. Monet suomalaisyritykset ovat myös kehittäneet Intian markkinoille oman vastaavan sekä yhtä edullisen tuotteen.

(Korhonen 2008, 87–88.)

#### 4.3 Henkilösuhteet

Intiassa operoitaessa henkilökohtaiset suhteet muun muassa viranomaisiin ovat erittäin tärkeitä. Henkilökohtaisen suhdeverkoston rakentaminen kannattaa, sillä sen avulla suomalaisten on mahdollista päästä keskustelemaan suoraan päätöksentekijöiden kanssa. Toisaalta henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä myös yhteistyökumppanin valinnassa, koska silloin yrityksellä on enemmän tietoa toisen osapuolen historiasta ja luotettavuudesta. Yleensä suomalaisyrityksissä ei ymmärretä tarpeeksi hyvin suhdeverkoston merkitystä, sillä Suomessa viranomaisten kanssa tapahtuva kanssakäyminen tapahtuu asiakirjojen pohjalta. Intiassa kanssakäyminen hoituu suhteiden avulla.

Suhdeverkoston rakentaminen on vaikeaa ja hidasta, siksi suomalaisyritykset turvautuvatkin yleensä paikallisen henkilöstönsä tai partneriyrityksensä apuun. Suomalaisyritys saattaa myös saada suhdeverkoston valmiina yritysoston myötä. Intiaan etabloituneissa yrityksissä pidetäänkin usein parhaana tapana paikallisten johtajien suhdeverkoston hyödyntämistä. (Korhonen 2008, 79, 88.)

Suhteiden luomiseen voi saada apua myös suurlähetystöstä tai muiden suomalaisten palveluorganisaatioiden kautta. Suomalaisyritysten kannattaa panostaa suhdeverkoston luomiseen, sillä Intiassa on pääsääntöisesti hyvin vaikeaa toimia ilman paikallista apua. Intiassa suhdeverkoston rakentaminen on kuitenkin helpompaa verrattuna muihin Aasian maihin, sillä yksi Intian virallisista kielistä on englanti. Tämä luo myös turvallisuuden tunnetta, sillä Intiassa on helppo kommunikoida kaikkien kanssa. (Korhonen 2008, 79, 88.)

Suhteiden luominen itse on aika vievää. Henkilösuhteita pohjustetaan useissa tapaamisissa ennen kuin voidaan edes aloittaa liikeneuvotteluista keskusteleminen. Intialaisilla liikemiehillä on tapana kutsua vieraita kotiinsa, mutta vaikka tällaisen kutsun saisikin, se ei vielä takaa liikekumppanuutta. Intialaisille on tärkeää luoda molemminpuolinen luottamus. Keskinäisellä luottamuksella saattaa olla jopa suurempi merkitys kuin kirjallisella sopimuksella. Luottamuksen korostaminen johtuu turvallisuuden tunteen hakeemisesta. Intiassa ei ole turvaverkkoja, toisin kuin Suomessa. Syvä luottamus takaa osaltaan sen, että esimerkiksi maksuongelmien kohdatessa voidaan sopia maksujärjestelyistä joustavasti. Liikekumppanuudessa, kuten myös alihankkijasuhhteissa tiivis yhteydenpito, säännölliset tapaamiset ja myös merkkipäivien muistamiset ovat tärkeitä. (Korhonen 2008, 88–89.)

#### 4.4 Yrityskuvan rakentaminen

Intiassa yrityksen brändillä on suurempi merkitys kuin Suomessa. Tunnettu yritys, jolla on hyvä imago, houkuttelee niin asiakkaita kuin pätevää henkilökuntaakin. Yrityskuvan kehittymistä voi edesauttaa osallistumalla ministerivetoisiin liikemiesvaltuuskuntiin, joilla on suuri merkitys Intiassa. Hyödyntää kannattaa myös Suomen suurlähetystön verkostoja. Länsimaisilla yhtiöillä on hyvä maine Intiassa, mutta haasteena on erottua muista länsimaisista yrityksistä. Suomi on vielä kohtalaisen tuntematon maa Intiassa,



mutta sen maine korkean teknologian osajana on alkanut vähitellen levitä. Yrityskuvaa voidaan parantaa myös hyväntekeväisyydellä. Esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvointiin ja koulutukseen panostamalla sekä lääkäripalveluja tarjoamalla voidaan parantaa niin vähäosaisten ihmisten asemaa kuin myös hioa yrityskuvaa ja saada näin lisää asiakkaita. (Korhonen 2008, 82.)

Intiassa myös suhtaudutaan paikoitellen epäluuloisesti ulkomaalaisiin yrityksiin. Suomalaisyritykset ovat vielä kohtalaisen tuntemattomia Intiassa sekä niiden tuotteet ovat suhteellisen kalliita. Tähän voidaan vaikuttaa lisäämällä tiedotus- ja suhde-toimintaa sekä hyväntekeväisyystyötä. Suomalaisyritysten etuna on toisaalta niiden länsimaisuus, jota arvostetaan Intiassa laadun takeena. (Korhonen 2008, 82.)

#### 4.5 Työmarkkinat

Intiassa työllisyydessä on suuria alueellisia eroja. Suurin työttömyysongelma on maaseudulla. Toisaalta kasvukeskuksissa on pulaa koulutetusta osaavasta työvoimasta. Tosin korkeasti koulutetun väestön osuus on kasvussa. Eniten työpaikkoja Intiassa syntyy informaatioteknologiasektorilla. Työmarkkinat ovat Intiassa erittäin säänneltyjä, sillä maan talousuudistukset eivät ole koskeneet työvoimaa. Intiassa työsopimus mielletään elinikäiseksi ja monet lait puolustavat tätä periaatetta. Ammattiyhdistykset ovat yleensä pieniä ja kuuluvat alueelliseen tai valtakunnalliseen liittoon, mutta joissakin osavaltioissa on hyvinkin vaikutusvaltaisia ammattiyhdistysliikkeitä. Tosin vain alle 10 % työvoimasta kuuluu ammattiyhdistysliikkeeseen. Lakkojen määrä on Intiassa vähentynyt, eikä työläisten asema oikeusistuimessa ole nykyään enää yhtä etuoikeutettu kuin aiemmin. Intiaan perustetuilla erityistalousalueilla työvoiman käyttö on joustavampaa, sillä näille alueille on myönnetty poikkeuksia tiukasta työlainsäädännöstä. Erityistalousalueita sijaitsee etenkin Mumbain, Chennain ja Delhin läheisyydessä. (Korhonen 2008, 14, 44.)

Intiassa on kaiken kaikkiaan tehty vain vähän työvoimapolitiittisia uudistuksia. Työvoiman irtisanominen Intiassa on vaikeaa ja esimerkiksi yli sata henkilöä työllistävän yrityksen tulee hakea osavaltiota lupa irtisanomisiin. Tämän vuoksi useimmat yritykset ovat varovaisia rekrytoinnissaan. Intiassa ei ole koko valtion kattavaa minimipalkkatasoa. Keskushallinto on kyllä määritellyt minimipalkkatasot eri toimialoille, mutta

jokaisen osavaltion tulisi vielä erikseen vahvistaa se. Intiassa työntekijöiden lomauttaminen ja valtion tuotantolaitosten yksityistäminen ovat olleet hankalia asioita. (Korhonen 2008, 46.)

#### 4.5.1 Työvoiman saatavuus ja rekrytointi

Intiassa toimivan suomalaisyrityksen kannattaa hyödyntää paikallista työvoimaa sen alhaisemman kustannustason vuoksi. Intiassa on tarjolla korkeakoulutettua ja kielitaitoista työvoimaa. Suurimpia haasteita paikallisen työvoiman suhteen ovat parhaiden tekijöiden löytäminen ja heidän motivoimisensa. Intiassa on hyvä koulutuksen taso ja etenkin teknisten ja luonnontieteellisten alojen ammattilaisia koulutetaan paljon. Intiassa on paljon työikäistä väestöä ja operatiivisen tason tehtäviin riittääkin hakijoita, mikä osaltaan luo haasteita rekrytoijalle. Työhakemuksia saattaa tulla yritykseen niin suuri määrä, että niitä voidaan joutua karsimaan sattumanvaraisesti. Rekrytointiongelmia voidaan helpottaa käyttämällä hyväksi paikallisten luotettavien yhteistyökumppaneiden verkostoja, omaa henkilökuntaa tai rekrytointikonsultteja.

(Kobayashi 2004, 155; Korhonen 2008, 94.)

Työvoimaa on periaatteessa Intiassa tarjolla runsaasti, mutta alueilla, joille ulkomaalaiset yritykset ovat keskittyneet alkaa olla jo pulaa erittäin korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Etenkin johtotehtäviin voi olla vaikeaa löytää tarpeeksi pätevää henkilökuntaa, sillä kilpailu työntekijöistä on kovaa. Tämä on aiheuttanut yleisen palkkatason nousua, mikä saattaa tulevaisuudessa vähentää Intian kiinnostavuutta ulkomaalaisten investoijien silmissä. Suuri kilpailu työntekijöistä on aiheuttanut sen että korkean tason ammattilaiset eivät välttämättä sitoudu yhteen yritykseen, vaan siirtyvät helposti houkuttelevampien työ- ja palkkatarjousten perässä muihin firmoihin. Suomalaisyritykset ovat keskimäärin tuntemattomampia kuin suuret monikansalliset yritykset, joten työntekijöiden houkuttelemisessa ne ovat heikommassa asemassa. (Korhonen 2008, 95–96, 100.)

Suomalaisyritykset ovat pyrkineet saamaan osaavaa työvoimaa tarjoamalla kilpailukykyistä palkkaa, uralla etenemismahdollisuuksia sekä mahdollisuutta työskennellä ulkomailla. Hyvä keino työvoiman sitouttamisessa on myös jatkokoulutusmahdollisuuksien tarjoaminen. Ulkomaalaiset yritykset ovat intialaisten kannalta usein

houkuttelevampia työpaikkoja kuin paikalliset firmat, sillä yleensä ulkomaisissa yrityksissä työntekijöillä on paremmat työolot sekä varmuus työpaikan pysyvyydestä. Palkkauksen lisäksi työntekijöiden sitouttamisessa auttavat monenlaiset muut työsuhte-edut, kuten ilmaiset työpaikkakuljetukset, työterveyshuolto, työsuhteasunto sekä työpaikkaruokailu. Työnantajan vastuu käsitetään Intiassa laajemmaksi kuin Suomessa ja usein työnantajan oletetaan ottavan huomioon myös työntekijän perheen. (Korhonen 2008, 95–96, 100.)

#### 4.5.2 Työvoiman motivointi ja kulttuurierot

Intialaisten työntekijöiden motivoinnissa tehokkaimpia keinoja ovat palkan, työsuhte-etujen ja etenemismahdollisuuksien lisäksi työn haasteellisuus ja vastuun antaminen. Intialaisille status ja arvostus ovat tärkeitä tekijöitä. Intialaiset ovat hyvin ammattilypeitä ja he nauttivat vaativien töiden tekemisestä. (Korhonen 2008, 96.)

Suomalaisyriyten toimintaa vaikeuttaa Intian erilainen työkuulttuuri, mikä näkyy muuan muassa ongelmina paikallisen työvoiman motivoinnissa ja johtamisessa. Haasteita luo Intiassa vallitsevan kulttuurin ymmärtäminen, johon kuuluvat osana Intiassa edelleen vaikuttava kastilaitos, ikään perustuva hierarkia ja erilaiset viestintämallit. Intialaisissa yrityksessä hierarkia on tärkeässä asemassa. Työyhteisöissä käytetään titteleitä ja ylempiarvoisempia työntekijöitä kunnioitetaan aivan eri tavalla kuin Suomessa. Siitä huolimatta myös avoin keskustelu on mahdollista johtajan ja alaisen välillä. Ongelmanratkaisu ja lopullinen päätöksenteko kuuluu kuitenkin johtajalle. Intialainen työntekijä ei mielellään ota vastuuta väärästä ratkaisusta. Hierarkia näkyy myös siten, että yksinkertaiset työtehtävät delegoidaan aina alempiarvoiselle työntekijälle. Intialainen yritysjohtaja ei esimerkiksi voi itse kopioida papereitaan, vaan tämäntyyppiset työtehtävät kuuluvat aina toimistoapulaiselle. (Kobayashi 2004, 238–239; Korhonen 2008, 94, 98.)

Intialainen työntekijä on tottunut ottamaan vastaan käskyjä ja työnohjausta. Tämä on osa hierarkiaa, ja se auttaa työntekijän motivoinnissa. Intialaisessa työkuulttuurissa esimiehen kuuluu myös seurata alaisen työn tulosta säännöllisesti. Toisin kuin Suomessa, Intiassa tätä ei koeta kontrollointina tai epäluottamuksena. Tällä tavalla intialainen johtaja ainoastaan osoittaa työntekijöilleen, että meneillään oleva työprojekti on tärkeä

ja että sen etenemisestä ollaan kiinnostuneita. Intiassa vaikuttaa ikään perustuva hierarkia voimakkaasti. Työyhteisön johtajan ollessa nuorempi kuin hänen alaisensa, voi työntekijöiden olla vaikea kunnioittaa johtajan auktoriteettia. Tämä perustuu intialaisessa kulttuurissa vallitsevaan vanhempien ihmisten kunnioitukseen. Intialainen ihminen kasvatetaan tällaiseen ajattelumalliin jo lapsesta alkaen, ja siksi siitä ei pääse eroon myöskään työpaikoilla. (Kobayashi 2004, 238–239; Korhonen 2008, 98.)

Intiassa vuosikymmeniä sitten lakkautettu kastijärjestelmä aiheuttaa edelleen ongelmia työyhteisöissä. Esimerkiksi tiimityöskentely voi olla vaikeaa, jos tiimin jäsenet ovat kovin eriarvoisista kasteista. Tästä syystä on joissakin yrityksissä työntekijöiltä kielletty kastimerkkien ja kastinimien käyttö. Toisaalta yrityksissä voidaan myös kiinnittää jo rekrytointivaiheessa huomiota siihen, millainen kastikombinaatio työpaikalle olisi järkevintä muodostaa. Intialainen viestintätyyli on myös hyvin erilainen verrattuna suomalaiseen. Intialainen ei mielellään käytä sanaa ”ei”. Intialaiset eivät myöskään koe luontevana suomalaista tapaa käydä suoraan asiaan. Intialaiset korostavat kohteliasta ja monisanaista kommunikaatiota ja mielellään keskustelevat pitkän tovin niitä näitä, ennen kuin siirtyvät itse asiaan. (Korhonen 2008, 99.)

## 5 Tutkimus

### 5.1 Menetelmät ja tiedon keruu

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty suomalaisyritysten asiantuntijoiden haastatteluita. Luottamuksellisuuden takaamiseksi haastateltavien henkilöiden nimiä ja haastateltavien yritysten nimiä ei ole mainittu. Haastateltavat työskentelevät sellaisissa suomalaisyrityksissä, joilla on Intiassa toimintoja.

Haastattelut ovat teemahaastatteluita, jotka on toteutettu sähköpostikirjeenvaihtona pitkien etäisyyksien vuoksi. Yritysten parhaita Intia-asiantuntijoita ovat yleensä ne henkilöt, jotka asuvat ja työskentelevät Intiassa. Haastateltavilta kysyttiin joukko kysymyksiä (Liite 1), joihin he saivat vastata omin sanoin. Vastaajina olivat edustajat kuljetusalan yrityksestä sekä nostolaitealan valmistajalta. Molemmat yritykset ovat globaalisti toimivia suomalaisyrityksiä.

## 5.2 Tulokset

Ensimmäinen kysymysosio käsitteli korruptiota. Kuinka paljon korruptio näkyy Intialaisessa liike-elämässä ja kuinka vaikeaa yrityksen on toimia Intiassa alistumatta korruptioon. Toisaalta yritysten edustajat saivat myös pohtia, mikä on korruptiota. Suomalaisen ajattelutavan mukaanhan luultavasti lähes kaikki lahjonta on korruptiota, mutta kuinka pitkälle intialaisen mielestä voidaan mennä, ennen kuin puhutaan varsinaisesta korruptiosta?

Kuljetusalan yrityksen edustajan mielestä korruption käsite on hyvin venyvä ja sitä on vaikea määritellä. Sen vuoksi on myös vaikea kuvailla, paljonko korruptio intialaisessa liike-elämässä näkyy. Hänen kokemuksensa mukaan Intiassa on kuitenkin normaalia antaa varsin kalliita lahjoja sekä käyttää omia henkilökohtaisia suhteita saavuttaakseen määrättyjä etuja. Tällainen toiminta on siis hyvin tavallista intialaisille.

Nostolaiteyrityksen edustajan näkemyksen mukaan korruptio näkyy Intiassa kaikessa politiikkaan liittyvässä. Poliitikko myös vaikuttaa liike-elämään, esimerkiksi jos päätehtaan tehtaan perustamisesta tai mineraalien oikeuksista. Toisaalta normaalissa liiketoiminnassa korruptiota ei ainakaan tämän yrityksen toimialalla esiinny. Valtion yritykset välttelevät liikelahjojen vastaanottamista, eikä kaupan toteutumisen ehtona ole lahjus. On myös paljon kiinni yrityksen omasta politiikasta, antaako yritys myöten korruptiolle vai kieltäytykö siitä järjestelmällisesti, kuten tämä vastaajayritys tekee. Intiassa ei siis ole vaikeaa toimia sekaantumatta korruptioon, mutta tämä saattaa vaihdella myös liiketoiminta-alueen mukaan. Haastateltavan kokemuksen mukaan esimerkiksi lounas, illallinen tai liikelahja ei ole vielä korruptiota, mutta jos yritys kustantaa asiakkaalle lentolipun tai maksaa hotellin, niin matkan tarkoitus ratkaisee sen, onko kyse korruptiosta. Esimerkiksi tutustumismatka Suomen tehtaaseen ei vielä ole korruptiota, mutta lomamatka Goalle ilman agenda voitaisiin jo luokitella korruptioksi.

Toinen kysymysosio käsitteli byrokratiaa ja lainsäädäntöä. Tarkoituksena oli selvittää, miten byrokratia vaikuttaa liiketoimintaan ja miten sen kanssa selviää ja kuinka paljon yritys otti selvää intialaisesta lainsäädännöstä etukäteen ennen etabloitumista. Vastajilta kysyttiin myös, miten heidän yrityksissään on hoidettu sopimusten laatiminen. He

saivat myös ottaa kantaa siihen, kannattaako Intiassa välttää oikeuteen menemistä viimeiseen asti ja mitä muita keinoja on olemassa konfliktitilanteiden ratkaisemiseen.

Kuljetusalan yrityksen edustaja kertoi, että heidän yrityksensä toimintamalli on Intiassa hieman erilainen kuin muualla. Heidän yrityksessään käytetään paikallista agenttia, joka hoitaa byrokratiaan ja lainsäädäntöön liittyvät haasteet. Byrokratian ja lainsäädännön haasteellisuudesta johtuen heillä on Intiassa myös normaalia enemmän henkilökuntaa.

Nostolaiteyrityksen edustajan mukaan byrokratia vaikuttaa liiketoimintaan paljon, ja se myös hidastaa kaikkia asioita. Intian lait ovat todella monimutkaisia ja vaikeasti tulkittavia. On myös monta oikeaa ja monta väärää tapaa tehdä asioita, ja eri opastajat neuvovat eri tavalla. Vastaajalle lainsäädäntö alkoi seljetä vasta kolmen vuoden päästä aloittamisesta, ja edelleenkin hänelle tulee uusia asioita eteen päivittäin. Sopimusten laatimista varten yrityksellä on käytössään korporaation ohjeet, joihin on lisätty intialaisia erityispiirteitä. Haastateltava oli myös sitä mieltä, että Intiassa kannattaa ehdottomasti välttää oikeuteen menemistä riitatilanteissa. Näin paikallisetkin toimivat. Yleensä kaikki asiat pyritään sopimaan neuvottelemalla jotenkin ennen oikeutta, sillä oikeuteen meneminen ei ole kenenkään edun mukaista. Kaikki haluavat ratkaisun ilman oikeuslaitosta ja silloin asioista yleensä joustetaan, niin että kaikkia tyydyttävä ratkaisu löytyy.

Haastateltaville esitettiin myös kysymyksiä siitä, millä perusteella heidän edustamansa yritykset ovat valinneet liiketoiminta-alueensa ja kuinka paljon paikallinen lainsäädäntö vaikutti liiketoiminta-alueen valinnassa. He vastasivat siihen, kuinka paljon paikallinen lainsäädäntö vaikutti operaatiomuodon valintaan sekä myös siihen, mitkä muut tekijät vaikuttivat operaatiomuodon valintaan.

Kuljetusalan yritys toimii vain yhdellä liiketoiminta-alueella. Operaatiomuodon valintaan taas vaikuttivat lähinnä kulttuurin eksoottisuus sekä toiminnan aloitus nollassa. Nostolaitealan yrityksen edustaja vastasi, että lainsäädäntö ei vaikuttanut liiketoiminta-alueen valintaan. Operaatiomuodon valintaan se kuitenkin vaikutti, koska paikallisen verolainsäädännön vuoksi oli taloudellisesti kannattavampaa perustaa oma valmistusyksikkö kuin käyttää alihankkijaa.

Kolmas kysymysosio käsitteli suhdeverkostoa ja työvoimaa. Kysymykset koskivat muun muassa sitä, millä tavoin haastateltavat yritykset ovat löytäneet mahdollisen paikallisen yhteistyökumppanin, ja sitä, kuinka paljon suomalaisyritys ylipäättään tarvitsee ulkopuolista apua kumppanin löytämiseen. Haastateltavat saivat ottaa kantaa myös siihen, miten suomalaisyritys voi rakentaa paikallisen suhdeverkoston ja onko paikallinen suhdeverkosto todella välttämätön ja mitä hyötyä on hyvästä suhdeverkostosta. Kysymykset koskivat myös rekrytointia, eli sitä, miten yritykset ovat hoitaneet rekrytoinnin ja kuinka paljon ne käyttävät paikallista tai suomalaista työvoimaa.

Kuljetusalan yrityksen työntekijän mukaan hänen edustamallaan yrityksellä on edelleen sama kumppani, joka yrityksellä on ollut jo vuosia ennen varsinaisen toiminnan aloittamista Intiassa. Hän vastasi, että myös suhdeverkostosta on paljon hyötyä ja että suhteita voi rakentaa osallistumalla erilaisiin tapahtumiin.

Kuljetusalan yrityksen Intian toimipisteessä työskentelee vain yksi Suomesta lähetetty työntekijä. Loput ovat paikallisia työntekijöitä, jotka on löydetty sekä agentin avulla että head hunteria käyttämällä. Nostolaitealan yrityksellä ei ole lainkaan yhteistyökumppania. Se perusti oman tytäryhtiön alusta pitäen aivan itse. Sen mielestä tällainen sopi yrityksen toimintamalliin. Yrityksen edustajan mukaan pienemmät suomalaisfirmat saattavat tarvita yhteistyökumppania. Sopivan ja luotettavan partnerin löytymiseen kannattaa käyttää aikaa ja apua, jos sitä on saatavana. Suhdeverkostoa voi rakentaa palkkaamalla paikallisia hoitamaan yrityksen asioita. Kaikki asiat hoituvat parhaiten suhteiden avulla, ja mitä paremmat suhteet ovat, sitä paremmin liiketoiminta onnistuu. Suhdeverkosto on siis hyvin tärkeä, mutta sen rakentamiseen menee aikaa. Haastateltavan mukaan yrityksessä toimii tällä hetkellä kaksi Suomesta lähetettyä työntekijää sekä 200 paikallista työntekijää. Hänen mielestään tämä on oikein toimiva suhde. Rekrytointi hoidettiin aluksi palkkaamalla konsultti etsimään työntekijöitä, sitten yrityksessä alettiin itse etsiä työntekijöitä internetportaalin kautta ja tällä hetkellä yrityksessä toimii oma HR-osasto, joka etsii ihmisiä kaikin mahdollisin keinoin.

## 6 Tutkimustulosten arviointi

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin, joiden kysymykset koostuivat kolmesta osa-alueesta. Näitä olivat korruptio, byrokratia ja lainsäädäntö sekä suhdeverkosto ja työvoima. Nämä osa-alueet ovat hyvin keskeisiä ongelma-alueita tai haasteita Intiaan etabloiduttaessa. Haastattelukysymyksiin vastasi kaksi suomalaista suomalaisyritysten Intian toiminnoissa työskentelevää henkilöä. Heillä molemmilla on laaja kokemus ja paljon tietoa edustamansa yrityksen toiminnasta Intian markkinoilla. He ovat joko toimineet tai toimivat tällä hetkellä yrityksensä Intian toimintojen johtajana.

Tutkimustulokset olivat pitkälti samansuuntaisia teoriaosuuden kanssa. Korruptiota esiintyy Intiassa monessa muodossa, muun muassa politiikassa, mutta Intiassa on myös mahdollista toimia alistumatta korruptioon. Korruptiota käsitteenä on vaikea määritellä, koska se on hyvin venyvä. Intiassa on tavallista antaa esimerkiksi kalliita lahjoja ja tarjota lounaita tai päivällisiä liikekumppaneille, mutta niitä ei lasketa korruptioksi.

Tutkimustulokset olivat yhteneväisiä teoriaosuuden kanssa myös tutkittaessa byrokratian ja lainsäädännön vaikutusta Intiassa toimimiseen. Haastatteluissa ilmeni, että Intiassa vallitsee raskas byrokratia, maan lainsäädäntö on monimutkainen ja vaikeasti tulkittava. Lisäksi Intian oikeuslaitos on erittäin hidas, joten sekä ulkomaalaiset että paikalliset toimijat pyrkivät sopimaan riitatilanteet ilman oikeuteen menemistä. Huolimatta siitä, että lainsäädäntö sekä lakien toimeenpanoaste vaihtelee eri osa-valtioissa, näillä seikoilla ei ollut haastatteluissa yrityksissä ollut merkitystä valittaessa liike-toiminta-aluetta. Sen sijaan operaatiomuodon valintaan sillä oli merkitystä. Intiassa verotetaan eri yritysmuotoja eri tavoin, joten ainakin toisessa yrityksessä operaatiomuoto valittiin taloudellisista syistä.

Yhteistyökumppanin löytämiseen haastateltavat eivät ottaneet kantaa. Toisella yrityksellä on ollut partneri jo vuosia ennen Intiaan etabloitumista. Toisella yrityksellä taas ei ole ollenkaan paikallista kumppania. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että paikallisen suhdeverkon luominen on ensiarvoisen tärkeää toimittaessa Intiassa.



Kuten jo teoriaosuudessa kävi ilmi, liiketoiminta Intiassa sujuu paljon paremmin suhdeverkoston avulla. Suhteita voi haastateltavien mukaan rakentaa osallistumalla esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin tai palkkaamalla paikallisia työntekijöitä hoitamaan yrityksen asioita. Molemmat yritykset ovat myös hyödyntäneet paikallista, edullista työvoimaa. Molemmissa yrityksissä oli yksi tai kaksi Suomesta lähetettyä työntekijää ja loput työntekijät olivat paikallisia. Haastateltavien mukaan suomalaista työvoimaa ei tarvittu enempää, mistä voidaan päätellä, että intialainen työvoima on tarpeeksi osaa-vaa. Molemmat yritykset ovat etsineet työntekijöitä joko itse tai agentin avulla. Haastateltavat eivät kuitenkaan kommentoineet sitä, onko rekrytointi intialaisten vai suomalaisten työntekijöiden vastuulla.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja suositukset

Tutkimus on tehty haastattelemalla kahta yritysmaailman Intia-asiantuntijaa. Heillä on molemmilla kokemusta työnantajayrityksensä Intiaan etabloitumisesta. Heidän edustamansa yritykset toimivat täysin eri toimi-aloilla, mutta siitä huolimatta heidän näkemysensä olivat pitkälti yhteneväisiä. Molemmissa yrityksissä on todettu korruption olemassa olo, Intialle ominainen raskas byrokratia ja monimutkainen lainsäädäntö sekä suhdeverkoston tärkeys. Haastateltavien vastaukset olivat samansisältöisiä kuin lähdekirjallisuudesta koottu teoriaosuus. Tutkimuksessa ei ole otettu huomioon eri toimialojen erityispiirteitä, vaan tarkoituksena oli tarkastella erilaisia suomalaisyritysten etabloitumisen ongelmia yleisesti. Näiden tietojen perusteella tutkimuksen luotettavuus on hyvä.

Haasteiden ja ongelmien ratkaisemiseksi suomalaisyritysten kannattaisi käyttää aikaa ja keskittyä suhdeverkoston luomiseen sekä tutustua intialaiseen liiketoimintaympäristöön huolellisesti etukäteen. Suomalaisyritysten olisi suositeltavaa käyttää paikallisten asiantuntijoiden apua joutuessaan tekemisiin byrokratian kanssa ja laatia sopimukset huolellisesti välttääkseen riitatilanteessa oikeuteen menemistä. Toimiakseen Intiassa suomalaisyritysten ei ole välttämätöntä harjoittaa korruptiota, vaan ne voivat menestyä myös rehellisin keinoin. Korruptio on yleisempää paikallisten toimijoiden keskuudessa. Olisi suositeltavaa, että suomalaisyrityksissä luotaisiin yhtenäiset toimintaohjeet, jotka määrittelisivät, miten korruptioon tulisi suhtautua.

## Lähteet

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Long, Clarisa 2000. Intellectual property rights in emerging markets. American enterprise institute, Washington.

Kobayashi-Hillary, Mark 2004. Outsourcing to India: The offshore advantage. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.

Korhonen, Kristiina & Penttilä, Anu & Shimizu, Mayumi & Kerola, Eeva & Kosonen, Riitta 2008. Intia Suomalaisyriytysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Mattoo, Aaditya & Stern, Robert M. 2003. India and the WTO. The international bank for reconstruction and Development/ The World Bank, Washington.

Norvanto, Keijo & Malhotra, Mira 2010 Intia. Maailman markkinat 2010. Ulkoministeriö. Helsinki. [Http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=60178&GUID={08AC6754-C0B8-421C-A67E-88E8CFAD1F21}](http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=60178&GUID={08AC6754-C0B8-421C-A67E-88E8CFAD1F21}). Luettu 31.1.2011.

Välinoro, P. & Sääksvuori, L. 2007 Intia. Maailman markkinat 2007. Ulkoasiainministeriö. Helsinki. [Http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=18470&GUID={25F0E137-4C7F-40F7-BB95-BC9CBF0AE615}](http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=18470&GUID={25F0E137-4C7F-40F7-BB95-BC9CBF0AE615}). Luettu 25.1.2011.

Finnvera 2011. Maaluokitukset ja maaluokituskartta. [Http://www.finnvera.fi/Vienti/Tarkastele-maaluokkia-ja-laske-takuumaksuja/Maaluokitukset-ja-maaluokituskartta](http://www.finnvera.fi/Vienti/Tarkastele-maaluokkia-ja-laske-takuumaksuja/Maaluokitukset-ja-maaluokituskartta). Luettu 20.1.2011.

Finnpro 2011. Intia Maaraportti. [Http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/22B76BCB-81A5-4B4A-AE13-9842C20B1F6D/13322/FinproIndiaCountryreport072011.pdf](http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/22B76BCB-81A5-4B4A-AE13-9842C20B1F6D/13322/FinproIndiaCountryreport072011.pdf). Luettu 18.1.2011.

Embassy of Finland & Finpro India. Finland – India business guide. [Http://www.ifbf.in/html/files/Finland\\_layout\\_complete\\_4th\\_Jan\[1\].pdf](http://www.ifbf.in/html/files/Finland_layout_complete_4th_Jan[1].pdf). Luettu 14.1.2011

Tulli 2010. Suomen ja kehitysmaiden välinen kauppa vuonna 2009. [Http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja-toimialakatsaukset/kuluvavuosi/kehmaat/liitteet/2010\\_M19.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja-toimialakatsaukset/kuluvavuosi/kehmaat/liitteet/2010_M19.pdf). Luettu 22.1.2011.

**Korruptio**

Kuinka paljon korruptio näkyy intialaisessa liike-elämässä? Kuinka vaikeaa on toimia Intiassa alistumatta korruptioon?

Mikä on korruptiota? Suomalaisen ajattelutavan mukaan luultavasti lähes kaikki, mutta kuinka pitkälle intialaisen mielestä voidaan mennä, ennen kuin puhutaan varsinaisesta korruptiosta?

**Byrokratia ja lainsäädäntö**

Miten byrokratia vaikuttaa liiketoimintaan ja miten sen kanssa selviää? (Kuinka paljon otitte selvää intialaisesta lainsäädännöstä etukäteen ennen etabloitumista? Miten olette hoitaneet sopimusten laatimisen? Kannattaako Intiassa välttää oikeuteen menemistä viimeiseen asti? Mitä keinoja on olemassa asian ratkaisemiseen muilla tavoilla?)

Millä perusteella olette valinneet liiketoiminta-alueen? Kuinka paljon paikallinen lainsäädäntö vaikutti liiketoiminta-alueen valinnassa?

Kuinka paljon paikallinen lainsäädäntö vaikutti operaatiomuodon valintaan? Mitkä muut tekijät vaikuttivat operaatiomuodon valintaan?

**Suhdeverkosto ja työvoima**

Miten löysitte mahdollisen paikallisen yhteistyökumppanin? Kuinka paljon suomalaisyritys tarvitsee ulkopuolista apua kumppanin löytämiseen?

Miten suomalaisyritys voi rakentaa paikallisen suhdeverkoston? Onko paikallinen suhdeverkosto todella välttämätön ja mitä hyötyä on hyvästä suhdeverkostosta?

Miten olette hoitaneet rekrytoinnin? Kuinka paljon käytätte paikallista/suomalaista työvoimaa?